



Veterans Affairs
Canada

Anciens Combattants
Canada

Examen du caractère adéquat de la gestion des risques ministériels

Final - Avril 2011



Canada 

Table des matières

Résumé.....	i
Introduction.....	1
Objectifs de l'examen	1
Portée et méthode de l'examen.....	2
Conclusions et recommandations.....	3
Objectif n° 1	3
Critère 1-1.....	3
Critère 1-2.....	6
Critère 1-3.....	7
Critère 1-4.....	8
Objectif n° 2	11
Critère 2-1.....	11
Critère 2-2.....	13
Objectif n° 3	13
Critère 3-1.....	14
Critère 3-2.....	15
Critère 3-3.....	16
Observation sur le résumé de l'examen.....	18
Distribution.....	19
Annexe A – Objectifs, critères et méthode.....	20
Annexe B – Liste des entrevues menées selon le poste de la personne rencontrée.....	22
Annexe C – Terminologie et définition	23
Annexe D – Cotes de risque des recommandations	24

Résumé

La description du risque élaborée par la fonction publique fédérale dans le contexte du Cadre de gestion intégrée du risque se lit ainsi « [...] *l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.* » Dans le monde moderne, le changement et l'incertitude sont des éléments constants et pratiquement toutes les situations présentent des risques.

Anciens Combattants Canada (ACC) instaure actuellement une gestion du risque et souhaite que ce processus devienne un élément propre à la culture ministérielle. Veiller à tirer parti des expériences en examinant régulièrement le processus de gestion du risque est important pour assurer l'avancement de ce processus à ACC. C'est la raison qui explique le présent examen du caractère adéquat de la gestion des risques ministériels à ACC.

On a demandé à Services de Vérification Canada d'exécuter les travaux sur place d'août à octobre 2010. Il s'agissait d'un examen et non d'une vérification. Par conséquent, les travaux n'étaient pas conçus pour fournir un niveau d'assurance élevé et n'ont pas été effectués dans ce sens. La méthode utilisée pour l'examen se limitait à la cueillette de renseignements, à l'analyse et aux discussions nécessaires pour obtenir une idée générale du caractère adéquat de la gestion des risques ministériels à ACC à un moment précis.

La mise en œuvre de la gestion du risque est un processus qui suit son cours actuellement à ACC. Des progrès remarquables ont été accomplis au cours des derniers 12 à 18 mois. Par exemple, un Cadre de gestion du risque a été élaboré et approuvé par le Cadre Supérieur pendant sa réunion du 16 décembre 2009, et le Profil de risque de l'organisation (PRO) pour 2009-2010 a été approuvé à sa réunion du 24 février 2010. ACC procède actuellement à une mise à jour du PRO pour 2010-2011. Les entrevues avec des cadres supérieurs ont révélé que d'importants progrès ont été réalisés en ce qui concerne la qualité de l'information liée aux risques, à l'analyse des risques et à la gestion du risque incluse dans les documents préparés. Par ailleurs, on a indiqué que la gestion du risque est maintenant examinée et documentée de façon beaucoup plus explicite dans le cadre des activités de planification et du processus décisionnel du Ministère.

Les résultats de l'examen ont été obtenus un an après l'élaboration d'un Cadre de gestion du risque à ACC. La pleine application et le fonctionnement des politiques et des pratiques de gestion du risque d'ACC ne sont pas encore choses acquises. Le

Ministère doit planifier à long terme et reconnaître que la mise en œuvre efficace de la gestion du risque est un processus de longue haleine. Pour assurer une mise en œuvre complète et efficace, il est essentiel de cerner les lacunes quant à la capacité de gestion des risques, d'assurer une bonne communication, d'offrir une formation, d'assurer le perfectionnement de l'expertise à l'interne, de déterminer, définir et clarifier les rôles.

Plusieurs améliorations ont été recommandées suite à l'examen :

R1 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, s'assure qu'un plus grand nombre de présentations d'orientation et de séances de formation sont offertes aux employés du secteur de la gestion opérationnelle et à d'autres employés. (Essentiel)		
Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Mener une évaluation de la capacité à gérer le risque afin de cerner les besoins, les lacunes au niveau des connaissances et les exigences du processus administratif.	Direction générale de la planification ministérielle	Octobre 2011
Élaborer un processus de gestion intégrée du risque propre aux procédures administratives et aux besoins d'ACC.	Direction générale de la planification ministérielle	Novembre 2011
Définir des objectifs d'apprentissage particuliers, élaborer et offrir des séances de formation (auto-apprentissage, apprentissage en ligne, ateliers, etc.) et assurer le suivi de l'apprentissage et en évaluer l'efficacité. **Certaines de ces mesures seront mises en œuvre simultanément alors que d'autres doivent être multidimensionnelles ou consécutives.	Direction générale de la planification ministérielle	Septembre 2012

R2 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, s'assure que les membres du Groupe de travail sur la gestion du risque (GTGR) sont soigneusement sélectionnés, que leur est déléguée l'autorité nécessaire pour satisfaire aux attentes de leur rôle (champion de la gestion du risque), que la définition de leur rôle est plus détaillée et que ce rôle leur est communiqué clairement. (Essentiel)

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Le mandat et les critères de sélection seront élargis afin de s'assurer que les rôles, les responsabilités et les principales activités sont clairement définis et que les membres comprennent la perspective ministérielle.	Direction générale de la planification ministérielle	Septembre 2011
Les cadres supérieurs doivent s'assurer que la représentation au sein du Groupe de travail est suffisante et appropriée.	Comité de la haute direction	Septembre 2011

R3 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, veille à ce qu'une formation officielle en matière de gestion du risque soit offerte afin de développer une expertise interne adéquate. (Essentiel)

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Offrir une formation adaptée aux besoins et aux niveaux de connaissance du personnel.	Direction générale de la planification ministérielle	Septembre 2012
Assister aux forums sur la gestion du risque offerts par le Conseil du Trésor	Direction générale de la planification ministérielle	Septembre 2012

R4 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, à titre d'agent principal de gestion des risques, délègue officiellement l'autorité nécessaire pour remplir efficacement les rôles et les responsabilités assignés, conformément au Cadre de gestion du risque, et précise dans la définition des rôles qui est responsable des résultats liés aux risques. (Essentiel)

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Déléguer l'autorité nécessaire pour fournir un leadership solide et une bonne orientation sur les attentes relatives à l'intégration complète de la gestion du risque dans l'ensemble du Ministère en prenant les mesures suivantes : - développer la structure de gouvernance actuelle afin d'articuler clairement les attentes, les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes en ce qui concerne les résultats liés aux risques; - élaborer des mécanismes de communication plus solides pour assurer le suivi des progrès.	SMA, Services ministériels/ Direction générale de la planification ministérielle	Juin 2011 Décembre 2011

R5 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, à titre d'agent principal de gestion des risques, veille à la mise en œuvre complète du Cadre de gestion du risque et à ce que soient intégrés les principaux risques opérationnels et autres risques cernés au sein d'un secteur ou d'une unité opérationnelle. (Essentiel)

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Développer les pratiques, les processus et les structures actuels afin de donner plus d'expansion à la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque dans tous les secteurs d'activités d'ACC en prenant les mesures suivantes : - élaborer des plans d'action généraux pour la gestion du risque; - assurer le suivi et la mise à jour du registre des risques organisationnels; - présenter des rapports trimestriels au Conseil de gestion du risque (CGR).	Direction générale de la planification ministérielle	Mars 2012

--

R6 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, à titre d'agent principal de gestion des risques, élabore des mécanismes visant à mettre en œuvre des mesures d'urgence immédiates pendant le suivi et l'évaluation des risques opérationnels actuels ou d'autres risques cernés au sein du secteur et de l'unité opérationnelle. (Essentiel)		
Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Élaborer et étayer des processus pour soumettre à l'échelon supérieur les risques intérimaires urgents et nouveaux en établissant une relation solide entre les niveaux opérationnels et la structure de gouvernance actuelle.	Direction générale de la planification ministérielle	Décembre 2011

R7 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, à titre d'agent principal de gestion des risques, revoie le Cadre de gestion du risque afin d'y ajouter suffisamment de directives précises sur la façon d'aborder les risques et d'utiliser les processus de gestion du risque des secteurs ou des unités opérationnelles. Par ailleurs, il faut élaborer des plans d'action propres à chaque risque clé et à chaque possibilité définis dans le PRO. (Essentiel)		
Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Revoir le Cadre de gestion du risque pour fournir une orientation et des directives quant aux processus du secteur et de l'unité opérationnelle en prenant les mesures suivantes : - élaborer des lignes directrices et des processus sur la gestion du risque; - élaborer des plans d'action pour chaque risque clé et possibilité définis dans le Profil de risque de l'organisation et dans celui du secteur et des unités opérationnelles.	Direction générale de la planification ministérielle	Mars 2012 Mars 2012

L'originale a été signée par

6 avril 2011

Orlanda Drebit
Dirigeante principale de la vérification

Date

Introduction

Le gouvernement du Canada s'est engagé à renforcer les pratiques de gestion du risque dans la fonction publique afin de favoriser un processus décisionnel solide et une saine reddition des comptes. C'est pourquoi, en 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada a élaboré le Cadre de gestion intégrée du risque (GIR) qui fournit une approche générale sur la façon de mieux intégrer la gestion du risque dans le processus décisionnel stratégique.

Le SCT a également élaboré le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) dans lequel sont établies les attentes annuelles liées à la bonne gestion de la fonction publique et qui prévoit une évaluation de la gestion du risque dans chaque ministère du gouvernement fédéral. Pour ACC, l'évaluation du CRG du SCT de la ronde VII indiquait qu'ACC « *continue d'apporter des améliorations dans beaucoup d'aspects de son approche de GIR et est encouragé à maintenir le rythme de la mise en œuvre et le caractère durable de ses pratiques de GIR* ». On précisait également ce qui suit dans cette évaluation : « *En 2009, ACC a élaboré un Cadre de gestion du risque révisé et a mis à jour son Profil de risque de l'organisation. On consulte régulièrement l'information sur la GIR pour la prise de décision et la préparation de rapports au Parlement. Des efforts sont déployés dans les domaines de la formation, des outils et de la communication* ».

En août 2010, ACC a demandé à Services de vérification Canada d'évaluer le caractère adéquat de la gestion du risque de l'organisation au sein du Ministère. Veiller à tirer parti des expériences en examinant régulièrement le processus de gestion du risque est important pour assurer l'avancement de ce processus à ACC. Des progrès remarquables ont été accomplis au sein du Ministère au cours des derniers 12 à 18 mois; toutefois, la mise en œuvre du processus de gestion des risques ministériels n'est pas chose accomplie et se poursuit toujours. Plusieurs améliorations ont été recommandées et sont précisées dans le présent rapport.

Objectifs de l'examen

Voici les objectifs de l'examen :

1. Examiner la conformité du Cadre de gestion du risque approuvé relativement à l'approche de gestion du risque recommandée par le Conseil du Trésor dans son Cadre de gestion intégrée du risque de 2001 et son document *Gestion intégrée du risque - Guide de mise en œuvre* publié en 2004, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen;

2. Examiner dans quelle mesure les rôles et responsabilités ont été clairement définis et assignés en ce qui concerne la gestion du risque de l'organisation d'ACC, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen;
3. Examiner dans quelle mesure ACC adopte une approche organisationnelle et systématique de la gestion du risque, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen.

Portée et méthode de l'examen

La planification et la vérification sur place dans le cadre de l'examen ont été effectuées d'août à octobre 2010 et étaient centrées sur les activités et les processus en place pendant et après la mise en œuvre du Cadre de gestion du risque d'ACC au cours des deux premiers trimestres de l'année financière 2010-2011.

Il s'agissait d'un examen et non d'une vérification. Par conséquent, les travaux n'étaient pas conçus pour fournir un niveau d'assurance élevé et n'ont pas été effectués dans ce sens. La méthode utilisée pour l'examen se limitait à la cueillette de renseignements, à l'analyse et aux discussions nécessaires pour obtenir une idée générale du caractère adéquat de la gestion du risque à ACC à un moment précis.

La vérification sur place pour cet examen visait les mesures de contrôle de gestion fondamentales suivantes liées à la gestion du risque (soit aux alentours de 2007) :

1. La direction a une approche de gestion du risque étayée;
2. La direction identifie les risques qui pourraient nuire à l'atteinte de ses objectifs;
3. La direction définit et évalue les mesures de contrôle qui existent et permettent de gérer les risques;
4. La direction évalue les risques identifiés;
5. La direction prend des mesures officielles pour écarter les risques auxquels elle est confrontée;
6. La direction communique efficacement aux principaux intervenants les risques auxquels elle est confrontée ainsi que ses stratégies de gestion du risque;
7. On tient compte de la gestion du risque dans la planification et l'allocation des ressources;
8. Des mesures de surveillance indépendante existent pour assurer le suivi et pour garantir la qualité de la gestion du risque et la diligence raisonnable dans la prise de décisions.

Conclusions et recommandations

Objectif n° 1 - Examiner la conformité du Cadre de gestion du risque approuvé d'ACC relativement à l'approche de gestion du risque recommandée par le Conseil du Trésor dans son Cadre de gestion intégrée du risque de 2001 et son document *Gestion intégrée du risque - Guide de mise en œuvre* publié en 2004, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen.

Les critères suivants ont été utilisés pour évaluer le premier objectif. Nous présentons nos conclusions et nos recommandations à ce sujet ci-dessous.

Critère 1-1 - La direction possède une approche compréhensive et étayée en ce qui a trait à la gestion du risque et cette approche est bien communiquée et comprise.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- Tous les membres du personnel d'ACC rencontrés connaissaient et comprenaient de façon générale la nécessité de tenir compte des risques et de la gestion du risque dans leur domaine de responsabilité, mais tous ne connaissaient pas suffisamment le Cadre de gestion du risque d'ACC ou le Profil de risque de l'organisation pour 2009-2010.
- Des articles parus dans le *Carillon* et des messages envoyés par courriel ont été utilisés pour informer les employés du Cadre de gestion du risque et du PRO pour 2009-2010.
- Tous les employés d'ACC ont accès au Cadre de gestion du risque et aux documents sur le PRO pour 2009-2010 sur le site Intranet ministériel (ACC - Infos du jour).
- La Direction générale de la planification ministérielle a offert différentes présentations à des groupes du Ministère, et d'autres séances sont élaborées ou prévues. Les personnes présentes fournissent une évaluation pour chacune de ces séances; toutefois, il n'y a pas d'objectifs d'apprentissage définis pour les séances de formation et il n'y a pas encore de suivi ni d'évaluation officiels de l'efficacité de ces dernières.
- Les membres du Groupe de travail sur la gestion du risque (GTGR) doivent jouer le rôle de « champions » de la gestion du risque au sein de leur direction générale ou de leur secteur d'activité et être les principaux communicateurs de cette expertise et des processus connexes au sein d'ACC. Cependant, tous les membres du GTGR (ou leurs substituts) n'ont pas reçu de formation adéquate sur la gestion du risque. Par ailleurs, du point de vue des communications et du perfectionnement, l'information ou les messages communiqués par les membres du GTGR au sein de leur direction générale ou de leur unité opérationnelle ne sont pas toujours uniformes.

- La distribution de certains produits de communication qui avaient tout d'abord été prévus pour la mise en œuvre du Cadre de gestion du risque a été retardée ou remise en raison d'autres priorités et d'incidences connexes sur la capacité au sein de la Direction générale des communications d'ACC. Un Plan stratégique de communications (daté d'août 2010) a été élaboré et propose une gamme d'initiatives visant à mieux faire connaître et à mieux faire comprendre les politiques et processus de gestion du risque d'ACC. Le Plan prévoit une obligation d'évaluer les résultats obtenus.

Recommandations :

R1 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, s'assure qu'un plus grand nombre de présentations d'orientation et de séances de formation sont offertes aux employés du secteur de la gestion opérationnelle et à d'autres employés. (Essentiel)

Réponse de la direction¹

Cette recommandation reflète l'intention d'ACC d'entièrement intégrer prochainement des pratiques de gestion du risque à ses procédures administratives, et cette mesure constitue la « prochaine étape » nécessaire à l'atteinte de cet objectif. Elle confirme la perspective actuelle et rejoint les besoins cernés dans l'ensemble du portefeuille.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Mener une évaluation de la capacité à gérer le risque afin de cerner les besoins, les lacunes au niveau des connaissances et les exigences du processus administratif.	Direction générale de la planification ministérielle	Octobre 2011
Élaborer un processus de gestion intégrée du risque propre aux procédures administratives et aux besoins d'ACC.	Direction générale de la planification ministérielle	Novembre 2011
Définir des objectifs d'apprentissage particuliers, élaborer et offrir des séances de formation (auto-apprentissage, apprentissage en ligne, ateliers, etc.) et assurer le suivi de l'apprentissage et en évaluer l'efficacité. **Certaines de ces mesures seront mises en œuvre simultanément alors que d'autres doivent être multidimensionnelles ou consécutives.	Direction générale de la planification ministérielle	Septembre 2012

¹ Étant donné l'importance pour ACC d'intégrer entièrement des pratiques de gestion du risque dans l'ensemble du Ministère (d'ici 1 à 3 ans), l'échéancier établi pour élaborer ce plan d'action soulève quelques préoccupations. Il faut comprendre qu'un plan d'action plus détaillé sera élaboré pour mieux définir et articuler les mesures à prendre, en particulier après une évaluation de la capacité.

Étant donné la portée plus large des travaux à effectuer pour mettre en œuvre la recommandation, le respect des dates d'échéance dépendra de l'embauche d'un employé à temps plein dans le secteur de la gestion du risque de la Direction générale de la planification ministérielle dès le 1^{er} avril 2011. De cette façon, on prévoit que les résultats seront atteints dans un délai de 18 mois, soit en septembre 2012.

R2 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, s'assure que les membres du Groupe de travail sur la gestion du risque (GTGR) sont soigneusement sélectionnés, que leur est déléguée l'autorité nécessaire pour satisfaire aux attentes de leur rôle (champion de la gestion du risque), que la définition de leur rôle est plus détaillée et que ce rôle leur est communiqué clairement. (Essentiel)

Réponse de la direction

ACC est d'accord avec cette recommandation, car elle adresse l'importance d'avoir les bonnes personnes représentant leur secteur respectif au sein du Groupe de travail sur la gestion du risque (GTGR). Ces personnes doivent posséder les connaissances, la capacité, la crédibilité et l'autorité pour prendre des décisions, donner et recevoir des commentaires, être champion des activités de gestion du risque et les diriger afin d'être efficaces dans leur rôle de membres du Groupe de travail.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Le mandat et les critères de sélection seront élargis afin de s'assurer que les rôles, les responsabilités et les principales activités sont clairement définis et que les membres comprennent la perspective ministérielle.	Direction générale de la planification ministérielle	Septembre 2011
Les cadres supérieurs doivent s'assurer que la représentation au sein du Groupe de travail est suffisante et appropriée.	Comité de la haute direction	Septembre 2011

Critère 1-2 - La direction définit et évalue les stratégies et les mesures de contrôle qui existent et permettent de gérer le risque.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- Dans le cadre du processus d'élaboration du PRO pour 2009-2010, on a demandé les commentaires et la participation de différents secteurs d'activité et titulaires de poste à ACC.
- Le dirigeant principal des finances (DPF), à titre d'agent principal de gestion des risques d'ACC, rédige un bref rapport annuel pour confirmer la conformité au Cadre de gestion du risque. Ce rapport est remis au Comité de vérification du Ministère (CVM) dont le sous-ministre est membre. Aucune politique n'exige actuellement la présentation d'un rapport semblable concernant les cadres de gestion du risque au sein du Ministère.
- Le DPF prépare également une *Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers* comme l'exige la *Politique sur le contrôle interne* du Conseil du Trésor. Un des résultats attendus

relativement à cette politique est que le Ministère a mis en place un système efficace de contrôle interne fondé sur le risque. Le processus et la documentation établis pour appuyer cette déclaration annuelle sont plus détaillés que ceux utilisés pour confirmer la conformité au Cadre de gestion du risque d'ACC.

- Le lien entre la mise en œuvre du Cadre de gestion du risque comme objectif stratégique de l'ensemble du Ministère (pour établir le PRO) et la gestion actuelle du risque, des contrôles et des risques résiduels par les différentes unités opérationnelles ou secteurs fonctionnels n'est pas encore tout à fait définie ou établie de façon adéquate.
- Les unités opérationnelles mènent différentes activités opérationnelles de gestion du risque, mais ces activités n'ont pas encore été intégrées efficacement aux processus du Cadre de gestion du risque ou ne sont pas couvertes par ce dernier.

Critère 1-3 - La direction communique efficacement aux principaux intervenants les risques auxquels elle est confrontée ainsi que ses stratégies de gestion du risque.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- Le PRO pour 2009-2010 visait les principaux risques et possibilités qui pourraient avoir une incidence sur les objectifs stratégiques d'ACC. Ces risques et possibilités avaient été cernés au cours de la mise en œuvre du Cadre de gestion du risque pendant l'été et l'automne 2009.
- Le CVM d'ACC a fourni des commentaires et donner des conseils pendant l'élaboration du Cadre de gestion du risque et du PRO pour 2009-2010.
- L'information sur le Cadre de gestion du risque et le PRO pour 2009-2010 d'ACC a été intégrée au processus d'évaluation du CRG du SCT.
- Tous les employés ont accès au Cadre de gestion du risque et au PRO pour 2009-2010 à la page ACC - Infos du jour du site intranet du Ministère.
- Aucune lacune ni aucun écart importants n'ont été cernés relativement aux exigences de la politique sur la gestion du risque du SCT ou à ses directives à cet égard.
- Les rapports sur la gestion du risque doivent être présentés au CVM selon l'échéancier établi dans le calendrier annuel de déclarations, soit tous les trois mois au cours des années financières 2008-2009 et 2009-2010 et une fois pendant l'année en 2009-2010. Notre examen des procès verbaux des réunions du CVM a révélé que la gestion du risque constitue un point de discussion habituel à l'ordre du jour de ses réunions.

- La déclaration sur la gestion du risque est remise au Comité de la haute direction (CHD) et au Conseil de gestion du risque (CGR).
- Les rapports trimestriels relativement au PRO pour 2009-2010 n'ont permis d'obtenir que peu d'information nouvelle sur les initiatives prévues, les progrès accomplis ou les mesures prises en ce qui a trait aux principaux risques, possibilités ou engagements.

Critère 1-4 - Tenir compte de la gestion du risque dans la planification et l'allocation des ressources.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- La capacité de gestion du risque, en termes de ressources disponibles, de connaissances et d'expertise, a régulièrement été signalée comme un défi important en ce qui a trait à l'utilisation, à l'évolution et à l'intégration de la gestion du risque à ACC.
- Au printemps 2009, le Ministère a embauché un professionnel agréé de la gestion du risque comme employé occasionnel au niveau EX-01 pour compenser un manque de capacité interne afin de mettre en œuvre la gestion du risque à ACC. Son mandat a pris fin en décembre 2009.
- Le rôle de cet employé était entre autres d'uniformiser la gestion du risque au Ministère selon une même structure, d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de gestion du risque à jour, d'établir un modèle de gouvernance de la gestion du risque, d'élaborer et d'offrir une séance de formation sur la gestion du risque et de fournir une expertise en la matière au besoin.
- Les personnes rencontrées ont indiqué que les décisions liées à l'allocation des ressources et à la planification consignées dans des documents officiels (présentations au Conseil du Trésor, mémoire au cabinet) comprennent maintenant une évaluation des risques (c.-à-d. au-delà des risques juridiques) qui n'a pas toujours été incluse auparavant. On a plus tard retenu les services du même professionnel agréé de la gestion des risques embauché comme employé occasionnel pour préparer la section sur l'évaluation du risque pour une présentation au Conseil du Trésor que rédigeait le Ministère en août 2010, et dans laquelle il indiquait que l'expertise interne n'était pas suffisante pour préparer l'évaluation du risque en question.
- L'avocat général d'ACC est membre du CGR, et les risques d'ordre juridique sont particulièrement évalués dans le cadre de la planification de toute nouvelle initiative ou proposition. Par ailleurs, des représentants de l'unité des services juridiques sont membres de la plupart des comités de gestion de la planification permanents ou spéciaux pour veiller à ce qu'on obtienne des conseils et des commentaires sur les risques d'ordre juridique et les risques connexes et que ces risques soient écartés de façon proactive.

- Les membres du CHD rencontrés ont indiqué que les risques et la gestion du risque sont maintenant examinés et documentés de façon plus détaillée qu'auparavant. Cependant, bien qu'on reconnaisse les progrès accomplis, on a indiqué que d'autres efforts sont nécessaires afin d'atteindre le niveau de qualité et de constance désiré. Le Ministère a été mis au défi de maintenir une expertise sur la gestion du risque à l'interne.
- Les cadres supérieurs ont souligné une amélioration au niveau de la qualité de l'information sur les risques et la gestion du risque dans les propositions et les requêtes reçues à l'interne. Cependant, ils ont également ajouté qu'un travail important est nécessaire dans ce domaine, car le Ministère doit continuer d'assurer une capacité interne.
- On a tenu compte des risques au moment de prendre certaines décisions concernant l'allocation de ressources au niveau de l'unité opérationnelle et du comité, démontrant ainsi les avantages de l'application des principes de gestion du risque dans le processus décisionnel.
- Nous avons pu constater que la gestion du risque est un point à l'ordre du jour des réunions de gestion opérationnelle de la direction générale ou de l'unité opérationnelle. Il y avait peu d'information disponible sur le niveau d'importance ou d'intensité des discussions sur la gestion du risque tenues pendant ces réunions.
- La Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ACC est représentée au sein du GTGR et du CGR, et pour sa planification annuelle, la Direction de la vérification et de l'évaluation se fonde sur le risque comme l'exigent les politiques du Conseil du Trésor afin de cerner les principaux risques au sein du Ministère et d'en assurer un suivi. Cependant la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a mis fin à sa participation pendant l'exécution du présent examen.
- Certaines initiatives de formation et de communication prévues dans le Cadre de gestion du risque ont été retardées ou remises à plus tard.

Recommandation :

R3 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, veille à ce qu'une formation officielle en matière de gestion du risque soit offerte afin de développer une expertise interne adéquate. (Essentiel)

Réponse de la direction

Cette recommandation est une étape fondamentale à l'intégration complète de la gestion du risque au sein du Ministère et au maintien de la confiance en la capacité d'ACC d'atteindre cet objectif. Elle est essentielle à la mise en œuvre efficace de ces recommandations, plus particulièrement les recommandations n^{os} 1, 5, 6 et 7. Comme l'ont exprimé les membres du CVM lors du forum sur la gestion horizontale du risque organisé par le SCT (novembre 2010) et le chef de la fonction publique et le greffier du Conseil privé (*Dix-septième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, mars 2010), la collaboration interministérielle et la mise en commun des pratiques exemplaires sont essentielles, ainsi que des mesures rentables, pour développer une expertise interne.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Offrir une formation adaptée aux besoins et aux niveaux de connaissance du personnel.	Direction générale de la planification ministérielle	Septembre 2012
Assister aux forums sur la gestion du risque offerts par le Conseil du Trésor	Direction générale de la planification ministérielle	Septembre 2012

Objectif n° 2 – Examiner dans quelle mesure les rôles et responsabilités ont été clairement définis et assignés en ce qui concerne la gestion du risque de l'organisation d'ACC, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen;

Les critères suivants ont été utilisés pour évaluer le deuxième objectif. Nous présentons nos conclusions et nos recommandations à ce sujet ci-dessous :

Critère 2-1 - La direction possède une approche documentée de la gestion du risque, particulièrement en ce qui a trait aux rôles, aux responsabilités et à la reddition de comptes.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- On trouve dans le Cadre de gestion du risque d'ACC un résumé des rôles et des responsabilités assignés, y compris le nom des personnes affectés aux principaux postes, groupes (p. ex. CGR, GTGR), ainsi que le nom de tous les employés d'ACC. Toutefois, nous n'avons trouvé aucune documentation qui précise l'autorité nécessaire pour prendre des décisions en ce qui concerne la gestion du risque et les mesures d'atténuation. De plus les documents sur les rôles et les responsabilités n'expliquaient pas clairement qui est responsable des résultats liés aux risques.
- Le Cadre de gestion du risque désigne le sous-ministre adjoint (SMA), Services ministériels comme agent principal de gestion des risques pour ACC. Le SMA, Services ministériels, est également le dirigeant principal des finances (DPF) et le dirigeant principal de l'information (DPI) d'ACC.
- Le mandat approuvé du CVM, du CGR et du GTGR explique leurs rôles respectifs en ce qui concerne la gestion du risque à ACC.
- Le Cadre de gestion du risque exige la présentation de rapports trimestriels fondés sur le PRO ainsi qu'un examen et une mise à jour annuels du PRO.
- Bien que le Cadre de gestion du risque fasse référence de façon générale aux risques et aux activités de gestion du risque autres que ceux abordés directement dans le PRO, c'est-à-dire au niveau de la direction générale ou de l'unité opérationnelle, on n'y trouve pas suffisamment de directives sur la manière de traiter ces risques et processus au niveau de la direction générale ou de l'unité opérationnelle.
- Les rôles et fonctions de l'agent principal de gestion des risques et des membres du GTGR (notamment à titre d'agent de gestion des risques au sein de leur direction générale ou de leur unité opérationnelle) ne sont définis que brièvement.
- La désignation, le rôle et les fonctions de la personne responsable des risques en ce qui concerne le PRO ne sont définis que brièvement.

- La désignation, le rôle et les fonctions de la personne responsable des risques en ce qui concerne les risques opérationnels et autres risques qui ne sont pas précisés dans le PRO ne sont pas définis clairement.

Recommandation :

R4 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, à titre d'agent principal de gestion des risques, délègue officiellement l'autorité nécessaire pour remplir efficacement les rôles et les responsabilités assignés, conformément au Cadre de gestion du risque, et précise dans la définition des rôles qui est responsable des résultats liés aux risques. (Essentiel)

Réponse de la direction

Il est clair qu'un solide leadership et une bonne orientation sont essentiels pour assurer une participation maximale à tous les niveaux. Pour ce faire, il faut avoir établi la délégation appropriée de l'autorité, des attentes, des rôles et des responsabilités clairement formulés ainsi que les résultats attendus liés aux risques.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Déléguer l'autorité nécessaire pour fournir un leadership solide et une bonne orientation sur les attentes relatives à l'intégration complète de la gestion du risque dans l'ensemble du Ministère en prenant les mesures suivantes : - développer la structure de gouvernance actuelle afin d'articuler clairement les attentes, les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes en ce qui concerne les résultats liés aux risques; - élaborer des mécanismes de communication plus solides pour assurer le suivi des progrès.	SMA, Services ministériels/ Direction générale de la planification ministérielle	Juin 2011 Décembre 2011

Critère 2-2 - Des mesures de surveillance indépendante existent pour garantir la qualité de la gestion du risque et la diligence raisonnable dans la prise de décisions et en assurer le suivi.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- Le mandat du CVM comprend une fonction de surveillance en ce qui a trait à la gestion du risque.
- À chaque réunion, le CVM reçoit une mise à jour sur un certain nombre de questions clés, dont la gestion du risque.
- Un examen détaillé annuel de la gestion du risque est inscrit au calendrier du CVM.
- Le CVM a appuyé l'élaboration et la mise en œuvre du Cadre de gestion du risque et du PRO pour 2009-2010 et a fait quelques suggestions à ce sujet.
- Le CGR, qui est un sous-comité du CHD, assure le suivi et l'examen continu du Cadre de gestion du risque et du PRO. Il formule des recommandations au CHD en ce qui concerne des enjeux clés ou des décisions relatives à la gestion du risque.
- La Direction générales des communications est représentée au sein du GTGR, mais n'est pas membre du CGR. Le directeur général, Communications, a indiqué qu'il est membre du CHD et qu'à ce titre, toute recommandation formulée par le CGR en ce qui concerne une décision lui sera communiquée.
- Le Cadre de gestion du risque et le mandat du GTGR contiennent de l'information sommaire sur les rôles et les responsabilités du groupe dans son ensemble et de chacun de ses membres. Il n'y avait aucune information sur la façon dont le GTGR ou ACC évalue le rendement du groupe ou de chacun de ses membres et en assure le suivi ou comment il prévoit le faire à l'avenir.

Objectif n° 3 - Examiner dans quelle mesure ACC adopte une approche organisationnelle et systématique de la gestion du risque, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen.

Les critères suivants ont été utilisés pour évaluer le troisième objectif. Nous présentons nos conclusions et nos recommandations à ce sujet ci-dessous.

Critère 3-1 - La direction cerne les risques internes et externes, y compris sans toutefois s'y limiter, les risques d'ordre juridique, opérationnel et financier ainsi que les risques pour la réputation qui peuvent nuire à l'atteinte de ses objectifs.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- ACC a engagé un processus de consultation général à l'été et à l'automne 2009 afin de cerner, d'analyser et d'évaluer les risques et les possibilités. Une séance animée d'une journée a été organisée en novembre 2009 au cours de laquelle des cadres supérieurs et d'autres gestionnaires ont examiné certains (pas tous) des risques et possibilités cernés.
- Les membres du GTGR cernent des risques qui sont présentés à l'ensemble des membres du GTGR qui décide quels risques seront portés à l'attention du CGR. Le CGR décide ensuite quels risques seront portés à l'attention du CHD. On décide ensuite si ces risques doivent être intégrés dans le PRO.
- Les centaines de risques cernés qui n'ont pas été intégrés dans le PRO sont consignés dans une base de données par la Direction générale de la planification ministérielle. Les membres du GTGR représentant l'unité ou le secteur touché devraient alors être responsables de la gestion et du suivi de ces risques. Il n'existe toutefois pas d'équivalent du PRO pour chacune des unités ou chacun des secteurs pour 2009-2010.
- En 2010, la Direction générale de la planification ministérielle a commencé à travailler avec les différentes unités opérationnelles afin d'obtenir de l'information additionnelle sur les risques auxquels sont confrontés le secteur et les unités opérationnelles et d'élaborer des plans de gestion du risque pour ces risques.

Recommandation :

R5 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, à titre d'agent principal de gestion des risques, veille à la mise en œuvre complète du Cadre de gestion du risque et à ce que soient intégrés les principaux risques opérationnels et autres risques cernés au sein d'un secteur ou d'une unité opérationnelle. (Essentiel)

Réponse de la direction

La direction comprend que l'intention de cette recommandation est d'articuler plus en détails les principaux risques au niveau du secteur et de l'unité opérationnelle. Cependant, cette définition plus détaillée ne sera pas intégrée dans le Cadre de gestion du risque, mais plutôt par l'entremise des pratiques, des processus et des structures mis en place pendant l'intégration complète de la gestion du risque.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Développer les pratiques, les processus et les structures actuels afin de donner plus d'expansion à la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque dans tous les secteurs d'activités d'ACC en prenant les mesures suivantes : - élaborer des plans d'action généraux pour la gestion du risque; - assurer le suivi et la mise à jour du registre des risques organisationnels; - présenter des rapports trimestriels au Conseil de gestion du risque (CGR).	Direction générale de la planification ministérielle	Mars 2012

Critère 3-2 - La direction évalue régulièrement les risques qu'elle a cernés. Pendant le processus d'évaluation du risque, on tient compte des résultats obtenus lors de l'évaluation des mesures de contrôle.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- Le suivi de la gestion du risque et les rapports présentés à un niveau inférieur au PRO ou qui ne vise pas l'ensemble du Ministère (p.ex. au niveau du secteur ou de l'unité opérationnelle) sont moins officiels ou ponctuels.
- Certaines unités opérationnelles, p.ex. l'Hôpital Sainte-Anne, Finances et Planification ministérielle, utilisent, et le font depuis un certain temps, des processus de gestion du risque (bien qu'ils puissent porter un nom différent). En ce qui concerne les problèmes liés à la capacité actuelle et future mentionnée

par bon nombre de gestionnaires rencontrés, il sera essentiel qu'ACC soit capable de bien tirer profit des antécédents et de l'expérience acquis.

- L'ébauche du PRO pour 2010-2011 n'intègre pas précisément comme risques clés les problèmes récents rencontrés par ACC. On y a indiqué que la sécurité de l'information et des renseignements personnels avaient été soumis à l'attention du GTGR et des membres du CGR comme étant des risques clés dont il fallait tenir compte, mais la décision a été de prendre des mesures d'atténuation plus stratégiques.

Recommandation :

R6 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, à titre d'agent principal de gestion des risques, élabore des mécanismes visant à mettre en œuvre des mesures d'urgence immédiates pendant le suivi et l'évaluation des risques opérationnels actuels ou d'autres risques cernés au sein du secteur et de l'unité opérationnelle. (Essentiel)

Réponse de la direction

La structure de gouvernance actuelle constitue un mécanisme solide pour cerner et examiner les risques sur une base trimestrielle. Il semble clair qu'il faut établir des processus pour soumettre à l'échelon supérieur les risques nouveaux et urgents dans un délai plus court que celui fixé.

Plan d'action de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Élaborer et étayer des processus pour soumettre à l'échelon supérieur les risques intérimaires urgents et nouveaux en établissant une relation solide entre les niveaux opérationnels et la structure de gouvernance actuelle.	Direction générale de la planification ministérielle	Décembre 2011

Critère 3-3 - La direction traite officiellement (p. ex. écarte, atténue ou accepte) ses risques et les communique à toutes les parties visées.

Suite à notre examen des documents et aux entrevues, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- Le PRO pour 2009-2010 comprend un résumé du risque ainsi que les risques clés particuliers qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques d'ACC. Le PRO fait également état des engagements pris et proposés pour aborder les risques décrits en résumé dans le PRO.

- Les plans de gestion du risque pour chacun des risques clés mentionnés dans le PRO n'avaient pas été intégrés au PRO, et il n'y avait aucune preuve qu'en octobre 2010, ces plans existaient.
- En plus des trois risques clés et des deux possibilités définis dans le PRO, 12 risques au niveau du secteur ou de l'unité opérationnelle avaient également été signalés dans le PRO.
- Au cours de l'année 2010, la Direction générale de la planification ministérielle a commencé à recueillir et à compiler de l'information sur les résumés de planification plus précis de la gestion du risque (c.-à-d. des profils de risques) des secteurs et unités opérationnelles. Les membres du GTGR transmettaient l'information à la Direction générale de la planification ministérielle.

Recommandation :

R7 Il est recommandé que le sous-ministre adjoint d'ACC, Services ministériels, à titre d'agent principal de gestion des risques, revoie le Cadre de gestion du risque afin d'y ajouter suffisamment de directives précises sur la façon d'aborder les risques et d'utiliser les processus de gestion du risque des secteurs ou des unités opérationnelles. Par ailleurs, il faut élaborer des plans d'action propres à chaque risque clé et à chaque possibilité définis dans le PRO. (Essentiel)

Réponse de la direction

Le Cadre de gestion du risque établit des principes précis pour la gestion du risque au sein d'ACC. Plutôt que de réviser ce document de façon si détaillée, on peut mieux souscrire à cette recommandation en établissant des directives et des outils permettant une intégration complète à tous les niveaux de l'organisation.

Plan d'action de la direction

Mesures correctives à prendre	Bureau de première responsabilité	Date d'échéance
Revoir le Cadre de gestion du risque pour fournir une orientation et des directives quant aux processus du secteur et de l'unité opérationnelle en prenant les mesures suivantes : - élaborer des lignes directrices et des processus sur la gestion du risque; - élaborer des plans d'action pour chaque risque clé et possibilité définis dans le Profil de risque de l'organisation et dans celui du secteur et des unités opérationnelles.	Direction générale de la planification ministérielle	Mars 2012 Mars 2012

Résumé des observations de l'examen

Cerner et gérer les risques ne sont pas des principes nouveaux pour ACC. De leur propre chef, différents secteurs/unités et différents comités abordent depuis des années les risques opérationnels et les questions de gestion du risque (p. ex. finances, technologie de l'information, services juridiques, hôpital). Cependant, comme il n'existe aucun processus officiel de gestion du risque pour l'ensemble de l'organisation, l'application et les résultats de ces pratiques de gestion du risque ne sont pas uniformes.

Au cours des 12 à 18 derniers mois, ACC a réalisé des progrès importants en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion du risque pour l'ensemble du Ministère. En matière d'élaboration, le cadre est étayé dans un document, le PRO pour 2009-2010 et, au moment de l'examen, le PRO pour 2010-2011 était en cours d'élaboration.

La pleine application et le fonctionnement des politiques et des pratiques de gestion du risque d'ACC ne sont pas encore choses acquises. La mise en œuvre de certaines initiatives et procédures administratives se poursuit au sein du Ministère ou doivent être mises en œuvre sous peu, un changement important qui pourrait entraîner un manque de temps, d'énergie et de ressources à investir dans l'exécution et l'adoption d'un nouveau processus. Cependant, nous avons constaté que toutes les personnes des différents niveaux de la direction que nous avons rencontrées ou sondées reconnaissent que des efforts constants et continus seront nécessaires pour s'assurer que la gestion du risque à ACC atteint le niveau d'application dont un organisme de sa taille et de son importance a besoin ou doit garantir.

Le Ministère doit planifier à long terme et reconnaître que la mise en œuvre efficace de la gestion du risque sera un processus de longue haleine. La communication, la formation et le perfectionnement de l'expertise interne, l'habileté à cerner les lacunes relatives à la capacité de gérer les risques et de perfectionner cette capacité, la définition et la clarification des rôles ainsi que l'intégration d'activités de gestion du risque au niveau opérationnel dans le cadre général de gestion du risque du Ministère sont toujours des éléments essentiels pour assurer une mise en œuvre efficace à long terme. Cette mise en œuvre efficace à long terme sera réalisée lorsque les processus de gestion du risque auront été entièrement intégrés au Ministère et qu'ils seront appliqués de façon uniforme et régulière à toutes les décisions, à tous les secteurs et à tous les projets.

DISTRIBUTION

Sous-ministre

Sous-ministre déléguée

Ombudsman des vétérans

Chef de cabinet du ministre

Membres du Comité ministériel de vérification

Sous-ministre adjoint, Services ministériels

Sous-ministre adjoint, Politiques, Communications et Commémoration

Sous-ministre adjoint, Secteur de la prestation des services

Directeur général, Communications

Directeur général, Planification ministérielle

Directeur général, Secrétariat du Ministère et Coordination des politiques

Directeur général, Ressources humaines

Directeur général, Direction générale de la recherche et des politiques

Directeur exécutif et Chef avocat-conseil des pensions

Directrice exécutive de l'Hôpital Sainte-Anne

Directeur exécutif, Transformation

Avocate générale, Unité des services juridiques

Conseillers exécutifs du sous-ministre

Conseiller exécutif de la sous-ministre déléguée

Directeur, Information, Coordination et Liaison

Bureau du contrôleur général (Registre de vérification interne)

Bureau du vérificateur général

Annexe A – Objectifs, critères et méthode

Objectif	Critère	Méthode
Objectif n° 1 : 1. Examiner la conformité du Cadre de gestion du risque approuvé relativement à l'approche de gestion du risque recommandée par le Conseil du Trésor dans son Cadre de gestion intégrée du risque de 2001 et son document Gestion intégrée du risque - Guide de mise en œuvre publié en 2004, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen.	1-1 La direction possède une approche générale et étayée en ce qui a trait à la gestion du risque et cette approche est bien communiquée et comprise. 1-2 La direction définit et évalue les stratégies et les mesures de contrôle qui existent et permettent de gérer le risque. • Les commentaires pour l'évaluation des mesures de contrôle proviennent de différentes sources, notamment des chefs de service, des vérificateurs internes, du secteur de la sécurité, de l'unité des services juridiques, etc. 1-3 La direction communique efficacement aux principaux intervenants les risques auxquels elle est confrontée ainsi que ses stratégies de gestion du risque. • Aux cadres et aux comités de surveillance. • Dans les principaux rapports de planification et de rendement. • La communication des risques et des stratégies de gestion du risque aux intervenants est importante, pertinente, opportune et conforme aux exigences prévues par la loi et aux exigences réglementaires. 1-4 Tenir compte de la gestion du risque dans la planification et l'allocation des ressources.	Entrevues, examen de documents et mise en correspondance du processus et du cadre de gestion du risque
Objectif n° 2 : 2. Examiner dans quelle mesure les rôles et responsabilités ont été clairement définis et assignés en ce qui concerne la gestion du risque de l'organisation d'ACC, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen.	2-1 La direction possède une approche documentée de la gestion du risque, particulièrement en ce qui a trait aux rôles, aux responsabilités et à la reddition de comptes. 2-2 Des mesures de surveillance indépendante existent pour garantir la qualité de la gestion du risque et la diligence raisonnable dans la prise de décisions et en assurer le suivi. • Un comité de surveillance (tel que le Comité de vérification du Ministère) dont une des responsabilités officielles est d'assurer le suivi des risques et de la gestion du risque existe, reçoit et examine de façon opportune de l'information complète de différentes sources, notamment des cadres et des vérificateurs internes, ce qui lui permet d'assurer un suivi du profil de gestion du risque et des stratégies de gestion du risque de la direction. • Le comité de surveillance souscrit aux niveaux de tolérance aux risques de l'organisation.	Entrevues et examen de documents

Objectif n° 3 : 3. Examiner dans quelle mesure ACC adopte une approche organisationnelle et systématique de la gestion du risque, et fournir des observations à ce sujet suite à l'examen.	3-1 La direction cerne les risques internes et externes, y compris sans toutefois s'y limiter, les risques d'ordre juridique, opérationnel et financier ainsi que les risques pour la réputation qui peuvent nuire à l'atteinte de ses objectifs. 3-2 La direction évalue régulièrement les risques qu'elle a cernés. Pendant le processus d'évaluation du risque, on tient compte des résultats obtenus lors de l'évaluation des mesures de contrôle. • Le niveau de la direction responsable de la gestion du risque examine l'exposition à un risque résiduel et compare cette exposition au niveau de tolérance au risque établi. 3-3 La direction traite officiellement (p. ex. écarte, atténue ou accepte) ses risques et les communique à toutes les parties visées. • Des plans d'action sont mis en place pour gérer ou traiter les risques que la direction juge inacceptables.	Entrevues et examen de documents
--	--	---

Annexe B – Liste des entrevues menées selon le titre de poste de la personne rencontrée

Sous-ministre, président et membre du CVM

SMA, Secteur des services ministériels, agent principal de gestion des risques, président du Conseil de gestion du risque

Avocat général, membre du Conseil de gestion du risque

SMA, Prestation des services et Commémoration

Directeur général régional – Région de l'Ouest

Directrice générale régionale – Québec

Directrice générale, Hôpital Sainte-Anne

DG, Communications

DG, Planification ministérielle, membre du Conseil de gestion du risque

DG, Ressources humaines

DG, Secrétariat du Ministère et Coordination des politiques

DG, Finance, membre du Conseil de gestion du risque

DG, Vérification et Évaluation

Cadre supérieur, Partenariats

Directrice, Responsabilité et Risque, coprésidente du Groupe de travail sur la gestion du risque

Agent de projet, membre du Groupe de travail sur la gestion du risque

Agent principal de projet

Les Services de vérification Canada, avaient également prévu rencontrer d'autres membres de la direction et du personnel, soit le sous-ministre adjoint principal, Politiques, Programmes et Partenariats et le directeur général, Technologie de l'information et Gestion de l'information. Toutefois, en raison de difficultés liées à leur calendrier, il nous a été impossible de les rencontrer pendant l'examen.

Annexe C – Terminologie et définition

a. Le **profil de risque de l'organisation** est un résumé des risques qui constituent une priorité importante pour le Ministère, car ils pourraient nuire à l'atteinte de ses objectifs. Ce résumé a été élaboré en suivant un processus explicite, documenté et rigoureux.

b. La **gestion intégrée du risque** est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation.

c. Le **risque d'ordre juridique** est un risque lié à une question ou à un événement qui exige une intervention juridique. Un risque d'ordre juridique peut également être lié à un problème qui exige de la part du gouvernement une réponse ou une mesure de nature juridique, organisationnelle, politique ou concernant la communication.

d. Une **possibilité** est un moment, une condition ou un ensemble de circonstances qui permet de prendre une mesure particulière ou d'atteindre un but, ou qui y est favorable.

e. Un **risque résiduel** est le niveau de risque qui demeure après l'examen des mesures d'atténuation et de contrôle existantes.

f. Le **risque** est l'incidence de l'incertitude sur les objectifs. Il réfère à la probabilité et à l'incidence d'un événement qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs d'une organisation.

g. Le **processus de gestion du risque** est une approche systématique pour établir la meilleure voie à suivre en fonction de l'incertitude en définissant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées au risque et en prenant des mesures à ce sujet.

h. Le **degré de tolérance à l'égard du risque** est le consentement d'une organisation à accepter ou à rejeter un certain niveau de risque résiduel (l'exposition). Le degré de tolérance à l'égard du risque peut différer dans l'ensemble de l'organisation, mais il devrait être bien compris des personnes qui prennent des décisions associées aux risques sur une certaine question. La clarté quant au degré de tolérance à l'égard du risque est nécessaire à tous les échelons de l'organisation afin d'appuyer la prise de risque éclairée et de promouvoir des approches soucieuses du risque.

Annexe D – Cotes de risque des recommandations

Les définitions suivantes sont utilisées pour établir les cotes de risque des recommandations formulées dans le présent rapport.

Recommandations relatives à l'examen	
Critique	La constatation porte sur une ou des lacunes pour lesquelles il n'y a pas de mécanisme compensatoire suffisant. Cette lacune résulte en un niveau de risque élevé.
Essentiel	La constatation porte sur une ou des lacunes importantes pour lesquelles il n'y a pas de mécanisme compensatoire suffisant. Cette lacune résulte en un niveau de risque modéré.